

## BI im Gespräch

# „Schwachpunkte identifizieren“

Wenn geschätzte Mitarbeiter überraschend kündigen, ist das für viele Unternehmen ein herber Schlag. Oft steht man dem Kollegen sprachlos gegenüber und sucht nach Gründen für den plötzlichen Bruch. Diese können unternehmensintern versteckt sein. Um die wahren Motive einer Kündigung ausfindig zu machen, empfiehlt sich ein so genanntes Exit-Interview, in dem man offen und intensiv mit dem Mitarbeiter spricht. Die Osnabrücker Personalberatung waldorfconsulting hat bereits einige Erfahrungen damit gemacht. Die BI sprach mit Geschäftsführerin Julia Waldorf über Sinn, Zweck und Inhalte von Exit-Gesprächen.

*BI: Wenn nichts mehr geht, um einen geschätzten Kollegen zu halten, empfehlen Sie Unternehmen ein Exit-Gespräch mit dem scheidenden Mitarbeiter. Was können sich Unternehmen davon versprechen?*

*Waldorf:* Nachdem die Mitarbeitergewinnung in Zeiten stetiger Verknappung von qualifizierten Arbeitskräften am Markt zunehmend schwieriger wird, müssen Unternehmen immer stärker darauf achten, unerwünschte Fluktuation gering zu halten und hochqualifizierte Mitarbeiter zu binden. Aber woher wissen Sie, wie Sie Ihre Mitarbeiter binden können, wenn Sie nicht wissen, warum sie gehen? Daher sind Exit-Interviews sinnvoll, die in Amerika schon seit Jahren praktiziert werden. Ziel ist es herauszufinden, wo die wahren Gründe für die Kündigung liegen. Bei richtiger Auswertung dieser Angaben ist es möglich, wirksame Lösungen für eine bessere Bindung der Mitarbeiter zu erarbeiten.

*BI: Reisende sollte man nicht aufhalten. Ist es nicht besser, den Kollegen ziehen zu lassen und sich auf das neue Personal zu konzentrieren? Schließlich kostet ein solches Gespräch auch immer Zeit und Geld.*

*Waldorf:* Das Ausscheiden hochqualifizierter Mitarbeiter hat ja weit reichende Konsequenzen für ein Unternehmen. In erster Linie fließt Kompetenz und Know-how ab, doch es hat natürlich auch finanzielle Auswirkungen. Für den Verlust eines Leistungsträgers muss das 1,5-fache des Jahresgehalts einkalkuliert werden. Dies lässt sich mithilfe von Exit-

Interviews deutlich reduzieren, weil man dadurch auf unternehmensinterne Probleme aufmerksam gemacht wird und diesen durch entsprechende Maßnahmen entgegengewirkt werden kann. Außerdem verbessern Unternehmen ihr Arbeitgeberimage, da sie Mitarbeitern signalisieren, dass sie sich für deren Anliegen interessieren und bereit sind, sich eventuellen Problemen im Unternehmen zu stellen.

*BI: Wann ist der richtige Zeitpunkt für ein solches Gespräch?*

*Waldorf:* Ein Exit-Interview sollte erst dann durchgeführt werden, wenn die Kündigung des Mitarbeiters endgültig und das Arbeitszeugnis ausgestellt ist, aber bevor er das Unternehmen verlässt. Nur dann muss der Mitarbeiter keine Angst vor negativen Konsequenzen haben und steht einem solchen Gespräch offener gegenüber.

*BI: Überreden ist ja zu diesem Zeitpunkt zwecklos. Was sollten die Inhalte des Dialogs sein?*

*Waldorf:* Das Exit-Interview ist auf keinen Fall ein „Umdrehgespräch“. Es dient dazu, Schwachpunkte im Unternehmen oder einer Abteilung zu identifizieren, um diesen zukünftig entgegenzuwirken und damit weitere Kündigungen zu vermeiden. In erster Linie ist es wichtig, mit dem scheidenden Mitarbeiter offen umzugehen und den Zweck des Gesprächs darzulegen. Erläutern Sie dem Mitarbeiter, dass Sie seine Beweggründe herausfinden möchten, die zur Kündigung geführt haben. Sagen Sie ihm außerdem,

welcher Personenkreis von den Ergebnissen des Gesprächs in Kenntnis gesetzt wird und dass daraus entsprechende Maßnahmen erarbeitet werden. Um nicht nur oberflächliche Gründe herauszufinden, gilt es, das Vertrauen des Mitarbeiters zu gewinnen. Versuchen Sie sich in seine Lage hineinzudenken und mit dem nötigen Fingerspitzengefühl in die Tiefe zu gehen. Erfragen Sie anhand verschiedener Themenblöcke – wie etwa Unternehmen, Position, Arbeitsbedingungen/Umfeld, Management/Vorgesetzte und Vergütung – wie der Mitarbeiter Ihr Unternehmen wahrgenommen hat. Zeigen Sie ihm, dass Ihnen seine Meinung wichtig ist, indem Sie fragen, unter welchen Umständen er an einer Rückkehr in das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt interessiert wäre. Damit gestalten Sie die Atmosphäre angenehm und rücken den Abschied in ein positives Licht.

*BI: Birgt das nicht die Gefahr, dass der Mitarbeiter einfach nur seinen Frust am Unternehmen und an ehemaligen Kollegen auslässt und wenig Produktives dabei herausspringt?*

*Waldorf:* Das kann natürlich passieren. Lassen Sie den Mitarbeiter „Dampf ablassen“.



Julia Waldorf



Foto: shreddhead/Fotolia.com

sen“, bleiben Sie aber auf jeden Fall sachlich und lassen Sie sich nicht provozieren. Versuchen Sie den Mitarbeiter dann zurück auf die Sachebene zu bewegen, indem Sie beispielsweise fragen: „Was hätten wir in dieser Situation besser machen können?“ Und verlieren sie Ihr Ziel nicht aus den Augen: die wahren Auslöser für die Kündigung herauszufinden.

*Bl:* Die Aussagen sind ja zumeist höchst subjektiv – wie gelangt man als Arbeitgeber nach einem solchen Gespräch zu einer sachlichen Bewertung?

*Waldorf:* Um dahin zu gelangen, muss das Unternehmen systematisch – am Besten mit allen Ausscheidern – Exit-Interviews durchführen. Anhand der genannten Themenblöcke lassen sich die Beweggründe, die zur Kündigung des Mitarbeiters geführt haben, sachlich ableiten und vergleichen. Sie lassen Muster

erkennen, die qualitativ und quantitativ ausgewertet werden können.

*Bl:* Wie sollte man mit den Erkenntnissen aus dem Gespräch innerhalb des Unternehmens umgehen?

*Waldorf:* Werten Sie die Daten und Fakten qualitativ aus, indem Sie Themen herausarbeiten und klassifizieren. Quantitative Auswertungen richten sich nach Ihren unternehmensspezifischen, demografischen, individuell erarbeiteten Parametern, woraus sich Tendenzen und Muster identifizieren lassen. So können Sie Vergleiche etwa nach Position, Unternehmensbereich, Standort, Qualifikation oder Befragungszeitraum ziehen. Bei richtiger Auswertung dieser Angaben sollten Sie zielgerichtete Lösungen zur Behebung der Ursachen, Trainingsmaßnahmen bzw. Mitarbeiterbindungsprogramme installieren.

*Bl:* Wann ist der richtige Zeitpunkt, Rückschlüsse zu ziehen und diese dann auch intern umzusetzen?

*Waldorf:* Es muss natürlich eine gewisse Anzahl von Exit-Interviews – in Relation zur Unternehmensgröße – durchgeführt werden, um die kritische Menge für eine aussagekräftige Auswertung gewährleisten zu können.

*Bl:* Kann man einzelne Mitarbeiter zu einem solchen Exit-Gespräch zwingen oder sollte man es zum Standard im Unternehmen machen?

*Waldorf:* Die Teilnahme erfolgt natürlich auf freiwilliger Basis. Bei Mitarbeitern, die dem Prozess nur bedingt aufgeschlossen gegenüberstehen, können Argumente wie etwa die Chance, ein konstruktives Feedback über das Angestelltenverhältnis abgeben zu können, den Ausschlag

geben. Das Exit-Interview ist eine Möglichkeit, sich mit einem Händeschütteln zu verabschieden und sich freundschaftlich zu trennen. Das Exit-Interview sollte ein Instrument für die Implementierung funktionierender Mitarbeiterbindungsprogramme im Unternehmen sein. So kann es als Modul in ein professionelles Personalmanagement einfließen.

*BI: Ein Exit-Gespräch bedeutet ja sicher auch immer, als Personalverantwortlicher eine Menge Kritik einstecken zu müssen. Schrecken nicht viele Kollegen vor einer solch direkten Konfrontation zurück?*

*Waldorf:* Die meisten Personalverantwortlichen sind im Umgang mit Kritik erfahren und können diese konstruktiv umsetzen. Allerdings fällt es unbeteiligten Beratern oft leichter, die wahren Gründe einer Kündigung in Erfahrung zu bringen, da sich die ausscheidenden Mitarbeiter einem neutralen Berater eher öffnen und den wahren Auslöser der Trennung nennen. Zudem bestehen keine Loyalitätskonflikte.

*BI: Welche konkreten – negativen wie positiven – Erfahrungen haben von Ih-*

*nen betreute Banken mit Exit-Gesprächen gemacht? Gibt es dabei bankspezifische Charakteristika?*

*Waldorf:* Einige unserer Klienten führten bereits selbst Exit-Interviews durch, hatten dabei aber das Gefühl, dass die Ergebnisse aus diesen Gesprächen sich nur „vorgeschoben“ anhörten. Einer unserer Klienten hatte eine bestimmte Vorahnung, warum mehrere qualifizierte Mitarbeiter das Unternehmen verlassen hatten, konnte aber nicht „den Finger drauflegen“. Als wir mit den Mitarbeitern die Gespräche führten, wurde schnell klar, aus welcher Richtung das Problem kam. In diesem Fall lag es am Führungsverhalten eines Abteilungsleiters. Nach Gesprächen mit ihm stellte sich heraus, dass er selbst auch schon den einen oder anderen Schwachpunkt im Führungsverhalten bemerkt hatte. Über ein gezieltes Einzelcoaching konnten die Schwächen nahezu gänzlich bewältigt werden. Das veränderte Führungsverhalten führte zu einer positiveren Grundstimmung unter den Mitarbeitern und die Fluktuation in diesem Bereich reduzierte sich deutlich. Bisher gab es nur eine negative Erfahrung mit Exit-Interviews – und zwar mit dem Umgang der

Ergebnisse durch die Unternehmensführung. Die Erkenntnisse aus den Gesprächen waren für den Vorstand überraschend und wurden durchweg abgetan. Dieses Beispiel zeigt, dass Unternehmen grundsätzlich für sich klären müssen, ob sie bereit sind, sich eventuell unangenehmen Erkenntnissen zu stellen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Gerade bei kleineren bis mittelgroßen Banken besteht das Problem oft darin, dass die Kapazitäten im Personalmanagement fehlen, um systematisch Exit-Interviews durchzuführen. Dazu kommt, dass sich Personalverantwortliche und Mitarbeiter aufgrund langjähriger Firmenzugehörigkeit persönlich gut kennen. Das hemmt viele Mitarbeiter, in Exit-Interviews offen über die Trennungsründe zu sprechen. Zudem wird in eher konservativ geprägten Branchen generell nicht gerne über Schwächen von Ex-Kollegen oder Vorgesetzten gesprochen.

*BI: Welche Zukunftsperspektiven sehen Sie für Exit-Gespräche als Teil eines systematischen Personalmanagements?*

*Waldorf:* Das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Auf Grundlage der Exit-Interviews sollten Mitarbeiterbindungsprogramme installiert werden. Dazu kommt, dass solche Gespräche von der Belegschaft als Zeichen für eine positive Unternehmenskultur gewertet werden. Das Unternehmen wird dadurch als „sich kümmernd“ und „anteilmehmend“ gesehen – ein Zeichen dafür, dass die Organisation auch die Größe hat, sich Kritik zu stellen. Daher sollten Exit-Interviews zukünftig ein integraler Bestandteil professionellen Personalmanagements sein, um Mitarbeiter besser zu binden, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, die Fluktuation zu reduzieren und letztendlich dadurch zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beizutragen.

*BI: Frau Waldorf, wir danken Ihnen für das Gespräch.*

*Auch wenn der Weg hinaus führt aus dem Unternehmen, sollte man ein Gespräch mit dem Aussteiger nicht scheuen. Es kann wertvolle Erkenntnisse für die künftige Unternehmenskultur liefern.*

*Foto: OlgaLyubkina-Fotolia.com*

